संख्याः 1636/43-2-2011

प्रेषक,

अनूप मिश्र,
मुख्य सचिव,
उत्तर प्रदेश शासन।

सेवा में,

समस्त प्रमुख सचिव/सचिव (नाम से)
उत्तर प्रदेश शासन।
(संलग्न सूची के अनुसार)

प्रशासनिक सुधार अनुभाग–2 लखनऊ :: दिनांक : 26 सितम्बर, 2011

विषयः–जनता से सीधे जुड़े हुए विभागों में सेवोत्तम मॉडल विकसित किये जाने के सम्बन्ध में।

महोदय,

आप अवगत हैं कि द्वितीय प्रशासनिक सुधार आयोग द्वारा अपने कार्यकाल में 15 प्रतिवेदन प्रस्तुत किये गये हैं जिनका विस्तृत विवरण वेबसाइट www.darpg.nic.in पर उपलब्ध है। आयोग द्वारा अपनी बारहवीं रिपोर्ट, नागरिक केन्द्रिक प्रशासन (Citizen Centric Administration- The Heart of Governance) के प्रस्तर 4.9 (संलग्न) में निम्न सात उपाय मॉडल को जनता से सीधे जुड़े हुए विभागों के लिए अनिवार्य बनाये जाने की संस्तुति की गई है–

- सभी प्रदान की जाने वाली सेवाओं को **परिभाषित** करें और अपने ग्राहकों को चिन्हित करें।
- प्रत्येक सेवा के लिए मानक और मानदण्ड **निर्धारित** करें।
- निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु क्षमता का **विकास** करें।
- निर्धारित मानकों को प्राप्त करने के लिए **प्रदर्शन** करें।
- निर्धारित मानकों के विरूद्ध **प्रदर्शन** का **अनुश्रवण** करें।
- एक स्वतंत्र पद्धति के जरिए **मूल्यांकन** करें।
- अनुश्रवण और मूल्यांकन परिणामों के आधार पर **सतत रूप से सुधार**।

2– उक्त संस्तुति भारत सरकार के प्रशासनिक सुधार और लोक शिकायत विभाग द्वारा तैयार किये गये "सेवोत्तम मॉडल"(Sevottam Framework) पर आधारित है। सेवोत्तम एक सेवा प्रदाय उत्कृष्टता मॉडल है जो सार्वजनिक सेवा प्रदान करने में उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए ऑकलन सुधार संरचना (Assessment Improvement Framework) उपलब्ध कराता है। सेवोत्तम मॉडल के तीन माडयूल हैं। माडयूल के प्रथम घटक के लिए **प्रभावी चार्टर कार्यक्रम** की आवश्यकता है। माडयूल के द्वितीय घटक **"सार्वजनिक शिकायत समाधान"** के अन्तर्गत एक उत्तम शिकायत समाधान पद्धति की जरूरत है तथा तीसरे घटक **"सेवा प्रदान करने में उत्कृष्टता"** के अन्तर्गत अपेक्षित है कि कोई संगठन सेवा प्रदान करने में तभी उत्कृष्ट प्रदर्शन प्राप्त कर सकता है, यदि वह उत्तम सेवा प्रदान करने

के प्रमुख घटकों का प्रभावी ढंग से प्रबन्ध करे और सेवा प्रदाय में सतत रूप से सुधार करने की अपनी क्षमता का निर्माण करे। भारत सरकार के प्रशासनिक सुधार एवं लोक शिकायत विभाग द्वारा सेवोत्तम मॉडल के उक्त तीन माडयूल हेतु 33 कियान्वयन बिन्दु निर्धारित किये गये हैं जो पत्र के साथ संलग्न हैं।

अतः आपसे अनुरोध है कि कृपया उक्त संस्तुति के अनुसार अपने विभाग में "**सेवोत्तम मॉडल**" विकसित करें ताकि पब्लिक सर्विस डिलीवरी की गुणवत्ता में सुधार हो। कृत कार्यवाही से प्रशासनिक सुधार विभाग को भी अवगत कराने का कष्ट करें।

भवदीय,

(अनूप मिश्र)
मुख्य सचिव।

संलग्नकः उपरोक्तानुसार ।

जन सेवा से जुडे विभागों की सूची

कम संख्या	विभाग का नाम
1.	कृषि
2.	कृषि विपणन एवं कृषि विदेश व्यापार
3.	पशुधन
4.	पिछड़ा वर्ग कल्याण
5.	बेसिक शिक्षा
6.	चीनी उद्योग एवं गन्ना विकास
7.	कारागार, प्रशासन एवं सुधार
8.	संस्थागत वित्त ,कर एवं निबन्धन
9.	गृह
10.	सहकारिता
11.	दुग्ध
12.	ऊर्जा
13.	आबकारी
14.	मत्स्य
15.	खाद्य एवं रसद
16.	वन
17.	लघु सिंचाई
18.	विकलांग कल्याण
19.	हथकरघा वस्त्र उद्योग
20.	उच्च शिक्षा
21.	आवास एवं शहरी नियोजन
22.	औद्योगिक विकास
23.	सिंचाई
24.	खादी एवं ग्रामोद्योग
25.	श्रम
26.	चिकित्सा स्वास्थ्य एवं परिवार कल्याण
27.	अल्पसंख्यक कल्याण एवं वक्फ
28.	पंचायती राज
29.	लोक निर्माण
30.	राजस्व
31.	ग्राम्य विकास
32.	ग्रामीण अभियंत्रण सेवा
33.	माध्यमिक शिक्षा
34.	रेशम
35.	लघु उद्योग एवं निर्यात प्रोत्साहन
36.	समाज कल्याण
37.	प्राविधिक शिक्षा
38.	पर्यटन
39.	परिवहन
40.	नगर विकास
41.	नगरीय रोजगार एवं गरीबी उन्मूलन कार्यक्रम
42.	महिला एवं बाल विकास

यह सतत रूप से उत्तम सेवा प्रदान करने में समर्थ बनता है और यह "सेवा मानकों " का प्रतिस्थापन नहीं है । वस्तुतः, ये एक-दूसरे के पूरक हैं । सेवोत्तम मॉडल का उद्देश्य संगठन का निम्नलिखित के संबंध में आकलन करना है: (i) नागरिक चार्टर का कार्यान्वयन; (ii) शिकायत समाधान पद्धति का कार्यान्वयन; और (iii) सेवा प्रदाय क्षमता ।

4.8.2 "सेवोत्तम " मॉडल एक शुरूआती चरण है । आयोग का मत है कि प्रशासन को नागरिक-केन्द्रिक बनाने के लिए मॉडल, नागरिकों और संगठनों, दोनों के लिए सहज समझ योग्य होना चाहिए। इसलिए एक कठोर मॉडल निर्धारित और कार्यान्वित करना, ऊपर से नीचे की ओर दृष्टिकोण का पालन करना सदा ही सर्वोत्तम विकल्प नहीं है । क्योंकि नागरिकों की अधिकतम अन्योन्यक्रिया क्षेत्र संगठनों के साथ होती है इसलिए यह आवश्यक है कि नागरिक-केन्द्रिक प्रशासन को सम्मिलित करने के लिए सुधार, शीर्ष स्तर पर सुधारों पर ध्यान केन्द्रित करके टुकड़ों में दृष्टिकोण अपनाने की बजाए, उसी स्तर पर आयोजित किए जाने चाहिए । विभिन्न राज्यों और संगठनों के अपने दौरे के दौरान आयोग ने नागरिकों के साथ भेंट की, जिन्होंने बताया कि मुख्यालय में किए गए बड़ी संख्या में सुधार कटिंग एज स्तर तक नहीं पहुंचते और इसलिए वास्तविक लाभ बड़ी संख्या में नागरिकों तक नहीं पहुंच पाते । प्रायः दिए गए उदाहरण ग्राम स्तर पर नागरिक-केन्द्रिक सुधारों के अभाव से संबंधित थे, जिनकी वजह से पटवारी व अन्य अधिकारी उदासीन और भ्रष्ट बने हुए हैं ।

4.8.3 नागरिक चार्टर के संबंध में भी यही दृष्टिकोण जरूरी है । आजकल अधिकांश क्षेत्र संगठनों में कोई नागरिक चार्टर नहीं है अथवा वे मुख्यालय द्वारा उपलब्ध कराए गए सामान्य को अपनाते हैं ।

4.9 नागरिक-केन्द्रिकता के लिए प्र.सु.आ. सात उपाय मॉडल :

यह मॉडल आईएस 15700 : 2005 "सेवोत्तम " मॉडल और यू.के. के ग्राहक सेवा उत्कृष्टता मॉडल के सिद्धांतों पर आधारित है । प्रत्येक संगठन को कदम-वार दृष्टिकोण अपनाना चाहिए, जिससे इसे अधिकाधिक और अधिक नागरिक केन्द्रिक बनने में मदद मिलेगी । इस दृष्टिकोण को न केवल शीर्ष प्रबंधन द्वारा अपनाया जाना चाहिए बल्कि संगठन के प्रत्येक यूनिट द्वारा भी अपनाया जाना चाहिए, जिसकी जनता के साथ अन्योन्यक्रिया हो । शीर्ष प्रबंधन की, अपने लिए मानक निर्धारित करने और साथ ही अपने खुद के मानक स्थापित करने में अधीनस्थ कार्यालयों को मार्गदर्शन प्रदान करने की भी दोहरी जिम्मेदारी है । इसके अलावा, सभी पर्यवेक्षी स्तरों पर यह सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि अधीनस्थ कार्यालयों द्वारा स्थापित मानक वास्तविक हों और सामान्य संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ मेल खाते हों । इस प्रकार, यद्यपि प्रत्येक कार्यालय को मानक स्थापित करने में स्वायत्तता होगी तथापि, ये संगठनात्मक नीतियों के अनुरूप होने चाहिए ।

✓क. आप प्रदान की जाने वाली सभी सेवाओं की **परिभाषा** करें और अपने ग्राहकों का विनिर्धारण करें ।

ख. प्रत्येक सेवा के लिए मानक और मानदंड **निश्चित** करें ।

ग. निश्चित लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु क्षमता का **विकास** करें ।

घ. मानक प्राप्त करने के लिए **निष्पादन** करें ।

ङ. निश्चित मानकों के विरुद्ध निष्पादन का **मानीटरन** करें ।

च. एक स्वतंत्र पद्धति के जरिए प्रभाव का **मूल्यांकन** करें ।

छ. मानीटरन और मूल्यांकन परिणामों के आधार पर **सतत रूप से सुधार** ।

4.9.1 उपाय 1 : सेवाओं की परिभाषा करें

सभी संगठनात्मक इकाइयों को उनके द्वारा प्रदान की जाने वाली सेवाओं का स्पष्ट रूप से निर्धारण करना चाहिए। इस प्रयोजनार्थ सेवा का अर्थ व्यापक रूप में होना चाहिए । प्रवर्तन विभाग यह सोच सकते हैं कि प्रवर्तन कोई सेवा नहीं है । किन्तु यह दृष्टिकोण सही नहीं है । विनियमों के प्रवर्तन कार्य के भी सेवा प्रदान करने के अनेक घटक हैं जैसे कि लाइसेंस का मुद्दा, विनम्र व्यवहार आदि । सामान्यतः, नागरिक द्वारा किसी भी वैध आकांक्षा को "सेवा" शब्द के अंतर्गत शामिल किया जाना चाहिए । सेवाओं की परिभाषा करने से संगठन में स्टाफ को उनके द्वारा किए जाने वाले कार्य और संगठन के बीच संबंधों को समझने में मदद मिलेगी । इसके अलावा, इकाई को अपने ग्राहकों का भी विनिर्धारण करना चाहिए और यदि ग्राहकों की संख्या बहुत अधिक हो तो उसे उनका समूहों में वर्गीकरण करना चाहिए । नागरिकों की जरूरतों पर दृष्टि डालने का यह पहला कदम होगा ।

4.9.2 उपाय 2 : मानक निर्धारित करना

यह ठीक ही कहा गया है कि "जिसे मापा नहीं जा सकता वह कार्य कभी नहीं होता" । एक बार विभिन्न सेवाओं का विनिर्धारण और परिभाषा हो जाने पर, अगला तर्कसंगत और संभवतः सर्वाधिक महत्वपूर्ण उपाय इनमें से प्रत्येक सेवा के लिए मानक निर्धारित करना है । उत्तम शुरूआत प्वाइंट से ग्राहकों से इस संबंध में इनपुट प्राप्त होगा कि विनिर्धारित सेवाओं में से प्रत्येक के बारे में उनकी क्या उम्मीद हैं । उसके बाद, उनका क्षमता के आधार पर, संगठन के समग्र लक्ष्य और वास्तव में ग्राहकों की आकांक्षाएं, इकाई को वे मानक निर्धारित करने चाहिए, जिनकी वे वचनबद्धता कर सकते हैं । यह अत्यंत महत्वपूर्ण है कि ये मानक वास्तविक और प्राप्ति योग्य हों । शिकायत समाधान तंत्र इस कार्य का एक अभिन्न अंग होना चाहिए । तत्पश्चात ये मानक नागरिक चार्टर का एक अभिन्न भाग होने चाहिए ।

4.9.3 उपाय 3 : क्षमता का विकास करना

मात्र सेवाओं की परिभाषा करना और उनके संबंध में मानक तय करना पर्याप्त नहीं होगा जब तक कि प्रत्येक इकाई में उन्हें प्राप्त करने की क्षमता नहीं हो । इसके अलावा, क्योंकि मानकों का समय-

समय पर उन्नयन किया जाना है, इसलिए यह आवश्यक है कि क्षमता विकास को भी एक सतत प्रक्रिया बनाया जाए । क्षमता निर्माण के अंतर्गत परंपरागत प्रशिक्षण सम्मिलित होगा किन्तु सही मूल्य कायम किए जाएं, संगठन के अंदर एक उपभोक्ता केन्द्रिक संस्कृति विकसित की जाए और स्टाफ के अभिप्रेरण व मनोबल का भी ऊंचा उठाया जाए ।

4.9.4 उपाय 4 : निष्पादन करना

मानकों की परिभाषा करने और संगठनात्मक क्षमता का विकास करने के बाद यह सुनिश्चित करने के लिए कि संगठन मे प्रत्येक व्यक्ति और इकाई मानकों को प्राप्त करने के लिए निष्पादन करे, आंतरिक पद्धतियों का विकास करना होगा । एक मजबूत निष्पादन प्रबंधन होने से संगठनों को व्यक्तियों के निष्पादन को संगठनात्मक लक्ष्यों के प्रति मार्गदर्शित करना आसान होगा ।

4.9.5 उपाय 5 : मानीटरन

निष्पादन के सुनियोजित मानक तभी सार्थक हो सकते हैं यदि उनका पालन किया जाए । प्रत्येक संगठन को यह सुनिश्चित करने के लिए कि सेवा की कोटि के संबंध में की गई वचनबद्धताएं पूरी हों, एक मानीटरन पद्धति का विकास करना होगा, क्योंकि सभी वचनबद्धताओं को नागरिक चार्टर का एक भाग बनाना होगा । इसलिए यह वांछनीय होगा कि एक आटोमेटिक पद्धति की व्यवस्था की जाए जो वचनबद्ध मानक के भंग होने का संकेत दे । इसके अंतर्गत, पद्धति के स्थिर होने तक, सतत रूप से सुधारात्मक उपाय करना सम्मिलित होगा । मानकों का अनुपालन बेहतर होगा यदि उन्हें पुरस्कारों और दंडों की एक पद्धति द्वारा समर्थित किया जाए ।

4.9.6 उपाय 6 : आकलन करना

यह आवश्यक है कि किसी बाह्य एजेंसी द्वारा ग्राहक संतुष्टि की सीमा का आकलन कराया जाए । यह आकलन, यादृच्छिक सर्वेक्षणों, नागरिक रिपोर्ट कार्डों, आवधिक अन्योन्यक्रियाओं के दौरान नागरिकों से फीडबेक प्राप्त करके अथवा किसी व्यावसायिक निकाय द्वारा आकलन कराकर भी प्राप्त किया जा सकता है । ऐसे आकलन से उस मात्र का पता चल सकेगा जहां तक इकाई नागरिक-केन्द्रिक अथवा अन्यथा है । इससे उन क्षेत्रों पर भी प्रकाश पड़ेगा जहां सुधार हुआ है और जहां और सुधार करने की आवश्यकता है । यह पद्धति की सतत समीक्षा में एक इनपुट का काम करेगा ।

4.9.7 उपाय 7 : सतत सुधार

सेवाओं की कोटि मे सुधार करना एक सतत प्रक्रिया है । नागरिकों की बढ़ती आकांक्षाओं को देखते हुए, मानीटरन और आकलन के आधार पर नई सेवाएं लागू करनी होंगी, मानकों में संशोधन करना होगा तथा आंतरिक क्षमता और पद्धतियों का भी सतत रूप से उन्नयन करना होगा ।

4.9.8 आयोग का विचार है कि वर्णित मॉडल में उल्लिखित दृष्टिकोण काफी आसान है और इस दृष्टिकोण को अपनाने तथा इसे नागरिक-केन्द्रिक बनाने में किसी संगठन अथवा उनकी किसी इकाई को कोई कठिनाई नहीं होनी चाहिए । आयोग यह भी सिफारिश करना चाहेगा कि केन्द्रीय सरकार और साथ ही राज्य सरकारों द्वारा भी इस मॉडल को सभी सार्वजनिक सेवा संगठनों के लिए अनिवार्य बना दिया जाना चाहिए ।

4.9.9 सिफारिशें

क. **केन्द्रीय और राज्य सरकारों द्वारा पैराग्राफ 4.9 में वर्णित सात उपाय मॉडल को उन सभी संगठनों के लिए अनिवार्य बना दिया जाना चाहिए जो जनता के साथ अन्योन्यक्रिया करते हैं ।**